LA GOUVERNANCE COLLECTIVE

C'EST UNE TENDANCE QUI SEMBLE S'AFFIRMER. CONTRE LE MODÈLE DOMINANT DE RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS LIÉES AUX POSTES CLÉS (PRÉSIDENT, TRÉSORIER, SECRÉTAIRE), DES ASSOCIATIONS OPTENT POUR UNE DIRECTION COLLECTIVE OU COLLÉGIALE. CORRESPONDANT À LA VOLONTÉ DES FONDATEURS DE PRÉSERVER LA DYNAMIQUE COLLECTIVE ET HORIZONTALE QUI EST À L'ORIGINE DU PROJET, C'EST AUSSI UN MOYEN DE MIEUX RÉPARTIR LES RESPONSABILITÉS. MAIS ATTENTION CAR, COMME SOUVENT, PLUS DE LIBERTÉ C'EST AUSSI PLUS DE RIGUEUR…

Le modèle traditionnel de gouvernance associative incarné dans les « statuts types » proposés par les préfectures n'est en aucun cas une obligation. La pyramide AG > CA > bureau > secrétaire + trésorier + président n'est qu'une formule éprouvée et souvent reprise mais la loi de 1901 n'oblige nullement à créer ces organes et ces fonctions. Il n'y est question ni d'AG, ni de CA, ni de bureau, et encore moins de la « trinité dirigeante » sanctifiée par les préfectures. L'article 5 indique simplement : « *Elle [l'association] fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions, domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration ou de sa direction* ».

Collégialité

Les associations demeurent donc libres de s'organiser comme elles l'entendent, ses fondateurs n'étant tenus de déclarer lors du dépôt en préfecture que le titre, l'objet, le siège social et les personnes chargées de son administration. Ce sont ces personnes déclarées en préfecture, sans limitation de nombre et sans obligation de titre, qui sont avant tout collectivement responsables de l'association. La collégialité n'est en aucun cas synonyme d'exonération de responsabilité et d'anonymat.

Responsabilité collective

L'organisation de l'association prévue par les statuts, le règlement intérieur ou les décisions des différentes instances peut entraîner la désignation de différents représentants de l'association à titre permanent ou sur une mission précise. Cette organisation entraîne une responsabilité de ces « représentants » ou de ces « mandataires », sans pour autant faire cesser la responsabilité des personnes déclarées en préfecture. Les différentes formes d'organisation collective ne signifient donc pas une dilution de la responsabilité mais bien une responsabilité collective. Elle doit être d'autant plus réfléchie et précisée que le risque de « mandat apparent » est plus important que dans une organisation pyramidale. En effet, l'association se présentant comme gérée collectivement, les tiers pourront facilement prétendre qu'ils n'avaient pas à vérifier les pouvoirs de la personne se présentant comme agissant au nom de l'association ; tout engagement à leur égard devra alors être tenu (voir la brève juridique « Mandat apparent : l'association doit assumer », page 17).

QUESTION DE TAILLE ?

L'assemblée souveraine jusque dans la gestion quotidienne est davantage adaptée à des associations de petite taille où les membres peuvent se voir souvent et où la communication entre eux est facile et rapide. L'exemple d'une structure comme Amnesty International France (380 groupes locaux organisés en associations envoient près de 1 000 délégués à un Congrès national auquel peuvent assister tous les adhérents et participer les individuels par le biais de représentants) montre que ce mode d'organisation est aussi possible pour des structures plus importantes.

Ne cédez pas à l'Administration

Il arrive cependant qu'au moment de l'enregistrement le premier nom déclaré est automatiquement affublé du titre… ce que découvre le premier intéressé en recevant le récépissé ! Une lettre de correction devrait théoriquement suffire à faire modifier par les services préfectoraux cette attribution administrative parfaitement erronée (il faudra peut-être insister davantage, les oreilles de l'Administration étant parfois un peu bouchées sur le sujet…).

NICOLAS QUILLIEN/MICHEL LULEK

→ CONSULTEZ TOUTES LES FICHES PRATIQUES sur www.ame1901.fr

Des solutio

Les modalités d'une gestion collective
Voici quelques exemples s'in

L'association sans président…

La forme minimale de gouvernance alternative au modèle classique est l'association sans président. Lors de la création, l'absence d'un leader qui s'impose, l'habitude de travailler de façon collégiale, la volonté d'assurer à l'association une représentation plus collective et d'éviter la personnalisation conduisent à adopter des statuts qui demeurent classiques pour l'essentiel de leurs organes de direction.

Faire tourner les postes

Une façon collective d'organiser la gouvernance d'une association est de décider que les tâches seront occupées de façon tournante par plusieurs personnes. Cela oblige chacun à devoir s'engager de manière plus active à tour de rôle dans l'association et peut inciter certaines personnes à prendre des responsabilités qu'elles auraient refusées au prétexte d'un engagement trop lourd. La prise d'une responsabilité à deux, voire plus, est aussi une bonne solution pour convaincre ceux et celles qui se croient « pas assez compétents », « trop timides » ou « surchargés ». C'est enfin une politique de prévoyance permettant de préparer des transmissions souvent délicates lorsque le même poste a longtemps été occupé par une seule et même personne.

Répartir les tâches

Plutôt que de surcharger trois personnes sur du secrétariat, des finances et… tout le reste !, on peut répartir sur un plus grand nombre les tâches en question. Ce travail peut commencer par un recensement de tout ce qu'il y a à faire dans l'association en classant ces responsabilités en fonction de leur degré d'autonomie les unes par rapport aux autres. On pourra ainsi proposer des tâches adaptées au temps qu'un adhérent peut consacrer à l'association et s'apercevoir que trois petites tâches enlevées à un autre lui facilitent considérablement la vie.
Indépendamment du désir de jouer plus collectif, ce travail de listage des tâches peut aussi être un bon outil de gouvernance afin de bien connaître et faire connaître aux adhérents de l'association les rouages de son fonctionnement et de faire prendre conscience à chacun des responsabilités et des contraintes à assumer.

Statuts et règlement intérieur

Ce qui importe, c'est ce qui sera défini dans les statuts. En effet, c'est vers eux que l'on reviendra toujours en cas de conflit et cela aussi bien entre les membres qu'avec les tiers. Il est donc fondamental de conformer la pratique de gouvernance au texte qui la décrit – ou de modifier ceux-ci s'ils ne correspondent plus au fonctionnement souhaité. Ainsi, des statuts qui prévoient un président, obligent l'association à en élire un. En cas de vacance de poste, tant qu'un nouveau président n'est pas nommé, déclaré aux services préfectoraux et inscrit dans le registre spécial, l'Administration continuera à ne reconnaître que celui qui est déclaré auprès de ses services (ces obligations légales sont imposées par l'article 5 de la loi de 1901).
La gouvernance collective doit donc être inscrite, pour son principe du moins, dans les statuts. Les modalités d'application pourront pour le reste être prévues par le règlement intérieur qui peut être modifié de façon beaucoup plus simple et sans en référer auprès de l'Administration.

Extrait de l'article 5 de la loi du 1er juillet 1901

« *Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tout changement survenu dans leur administration ou direction, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts.*
Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés. Les modifications ou changements seront, en outre, consignés sur un registre spécial qui devra être présenté aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande. »

ns multiples

sont à définir dans chaque association.
spirant de pratiques avérées.

La délégation par mandats

La délégation de pouvoir, tâche par tâche, peut alors être entreprise, selon des degrés variables. Elle peut être décidée soit au sein d'un conseil d'administration soit au sein de l'assemblée générale elle-même comme on va le voir avec les deux exemples suivants.

EXEMPLE DE TÂCHES DÉLÉGUÉES

Voici un extrait des statuts d'une association ayant choisi de déléguer les tâches une à une et dont la seule instance de gestion est l'assemblée générale.

« *Article 9 - Direction*
L'association est dirigée par l'ensemble de ses membres actifs constitués en assemblée générale. Pour représenter l'association, faire toute opération bancaire, convoquer l'assemblée générale, tenir à jour le fichier des adhérents, et autre action engageant l'association, un membre devra recevoir un mandat impératif de l'assemblée générale. Le mandat impératif est un ordre de mission précis donné à un membre pour une période donnée par l'assemblée générale. Le mandaté peut être révoqué au cours de son mandat s'il n'a pas agi conformément à son mandat.

« *Article 10 - Assemblée générale ordinaire*
L'assemblée générale doit se tenir au moins une fois tous les deux mois. Une semaine au moins avant la date fixée, les membres de l'association sont convoqués par le mandaté pour cette mission.

« *Article 11 - Assemblée générale extraordinaire*
Sur la demande d'au moins 20 % des membres actifs, le mandaté pour cette mission peut convoquer une assemblée générale extraordinaire. »

Source : Association La Tondeuse à Roazhon, http://tondeuse.eu.org

Concrètement, cette association est basée sur le principe de la responsabilité collective : les tâches sont régulièrement redistribuées : il n'y a pas de bureau (président, trésorier ou secrétaire) en poste à l'année, tous les membres ont une responsabilité juridique afférente à leur délégation. La rançon de ce fonctionnement est dans des AG fréquentes et une mobilisation des membres qui doit être soutenue. Un « creux de vague » comme il en existe dans beaucoup d'histoires associatives peut être fatal avec une telle gouvernance.

EXEMPLE D'UN CONSEIL D'ADMINISTRATION OUVERT

Autre exemple de gouvernance collective : le CA est ouvert à tous les membres.

« *Article 8 : Conseil d'administration*
Tous les adhérents majeurs sont, de plein droit, membres du conseil d'administration, sauf demande expresse par écrit de leur part avant l'assemblée générale ordinaire annuelle. Le conseil d'administration désigne trois membres en son sein, qui seront délégataires de la signature sur le compte bancaire. Les personnes qui ont la délégation de la signature sur le compte bancaire rendent compte régulièrement des dépenses au conseil d'administration. Le conseil d'administration représente les adhérents lors des réunions et dans les relations hors de l'association. »

Source : Extrait des statuts de « Habitats écologiques partagés » : http://hep.inexos.net

Cette solution maintient deux options pour les membres en fonction de leur désir d'engagement. Ils peuvent ne participer qu'à l'AG (mais doivent alors le signaler expressément) ou rejoindre le CA qui n'est pas élu mais constitué de ceux qui n'ont pas expressément refusé d'en faire partie.

POUR EN SAVOIR PLUS :

- Une étude générale de la Fonda : « collectif informel ou groupe local : autre modalité d'action collective », qui s'intéresse aux raisons et solutions recherchées en marge des formulations statutaires traditionnelles. Sur le site : www.fonda.asso.fr (cliquer sur actualités).

- La réponse du Carrefour local du Sénat à une question sur les associations sans président, sans secrétaire, sans trésorier : http://carrefourlocal.senat.fr, rubrique « Cas pratiques », puis « Domaines d'action », article « Droit des associations de type loi de 1901 ».

- *Associations mode d'emploi* n° 88, « Organisation associative : faites votre choix ».